

ITW Working Paper Series

ISSN: 1662-9019

ITW Working Paper Mobilität/Tourismus 005/2017

Luzern, September 2017

Innotour-Projekt «Outbound-Reisemarkt China»: Beschreibung, Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten

Autoren

Jürg Stettler
Alain Egli
Myrta Zemp
Florian Egli
Lukas Huck

Kontakt

E-Mail: juerg.stettler@hslu.ch
Tel.-Nr.: +41 41 228 41 46

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Tourismuswirtschaft ITW
Rösslimatte 48
6002 Luzern

Auftraggeber

Das Projekt wird durch Innotour unterstützt, dem Innovationsförderfonds des Bundes für die Tourismusbranche.

Abstract

Für den Schweizer Tourismus verfügt der Outbound-Reisemarkt China über ein hohes Potenzial. Wesentliche Gründe hierfür sind hohe Wachstumsraten, hohe absolute Anzahl chinesischer Gäste und hohe Tagesausgaben. Diesem Potenzial stehen allerdings Herausforderungen gegenüber. Dies sind beispielsweise starke räumliche und zeitliche Konzentration des Aufkommens oder das Risiko der Verdrängung von Gästen anderer Herkunftsländer. Um das Dilemma zwischen Potenzial und Herausforderungen zu bewältigen, bietet sich eine strategische Neuausrichtung der verschiedenen Tourismus-Akteure an. Für diese Neuausrichtung müssen verschiedene Voraussetzungen geschaffen werden.

Luzern, 20/09/2017
Seite 2/16

ITW Working Paper Series, 005/2017

Schlüsselworte

Outbound-Markt China, strategisches Destinationsmanagement, FIT-Reisende, Differenzierung

Zitierungsvorschlag

Stettler, J., Egli, A., Zemp, M., Egli, F., Huck, L. (2017). Outbound-Reisemarkt China: Beschreibung, Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten, ITW Working Paper Series, Mobilität/Tourismus 001/2008, Hochschule Luzern – Wirtschaft, Luzern.

1 Einleitung

Der Bundesrat hielt im Jahr 2010 in seiner Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz fest (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2010): «Die weltwirtschaftlichen Perspektiven legen nahe, neue Märkte mit hoher Zahlungsbereitschaft zu erschliessen. Die BRIC-Staaten (Indien, China, Russland und Brasilien) mit einem jährlichen Wirtschaftswachstum von fünf bis zehn Prozent dürften sich zu wichtigen Quellmärkten entwickeln.» Somit handelte es sich beim Outbound-Reisemarkt China nach damaliger Ansicht des Bundesrates um ein Segment mit viel Potenzial für die Schweiz. In der Tat ist der Touristenstrom aus China in den Jahren 2005 bis 2016 um ungefähr 560 % (Anzahl Logiernächte) beziehungsweise um ungefähr 700 % (Anzahl Ankünfte) gewachsen. Dies trotz starker Abnahme der chinesischen Gäste (ohne Hongkong), die im Jahr 2016 mit einem Minus von 248'000 Logiernächten (-18,0 %) den stärksten Rückgang aller Herkunftsländer verzeichneten (Medienmitteilung BFS, 2017). Und trotzdem ist der Anteil der chinesischen Gäste am Gesamtaufkommen ausländischer Herkunftsländer auch im Jahr der zweithöchste (Anzahl Ankünfte) beziehungsweise vierthöchste (Anzahl Logiernächte). Zusätzlich zum starken Wachstum und dem hohen Anteil am Gesamtaufkommen weisen die chinesischen Gäste hohe Tagesausgaben auf. Daraus folgt, dass der Outbound-Reisemarkt China attraktiv ist und sich durch ein hohes Potenzial auszeichnet.

Allerdings beziehen sich diese Beobachtungen vor allem auf (Gross-)Gruppen, weil die chinesischen Gäste vorwiegend in grossen und mittleren Gruppen die Schweiz bereisen. Deshalb bringt der Outbound-Reisemarkt China auch Herausforderungen und Problembereiche mit sich. Beispielsweise ist zu beobachten, dass es durch die hohe Anzahl chinesischer (Gross-)Gruppenreisen zu einer starken räumlichen und zeitlichen Konzentration kommt. Vielfach bewegen sich die Gäste gleichzeitig zwischen wenigen bekannten Sehenswürdigkeiten und bleiben nur für kurze Zeit. Dies hat weiter zur Folge, dass sich die Wertschöpfung auf wenige Leistungsträger konzentriert und es zu räumlichen und zeitlichen Engpässen kommen kann. Oder als anderes Beispiel ist zu nennen, dass das Gruppengeschäft stark preisgetrieben ist. Dies führt zu einem sehr starken Konkurrenz- und Preisdruck. Als Folge der Herausforderungen und Problembereiche besteht insgesamt die Gefahr einer Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen und der touristischen Unternehmen in der Schweiz.

Gleichzeitig ist auch ein sich veränderndes Reiseverhalten chinesischer Outbound-Touristinnen und -Touristen zu beobachten. Neben dem weiterhin wachsenden Gruppengeschäft beginnen die Touristinnen und Touristen vermehrt individueller zu reisen. Die Motive und Bedürfnisse der Individualreisenden, den sogenannten Free Independent Travelers (FIT), unterscheiden sich gegenüber der Gruppenreisender beispielsweise dadurch, dass sie gerne länger am selben Ort bleiben, um die Destination sowie ihre kulturellen Gegebenheiten besser kennenzulernen. Es kann deshalb angenommen werden, dass eine bessere Verteilung der Wertschöpfung stattfindet. Weil sich die FIT-Reisenden bewusst von den fremdorganisierten Gruppenreisen(den) abgrenzen wollen, schätzen sie differenzierte Angebote mit gutem Preis-Leistungs-Verhältnis. Jedoch stellt sich hier die Herausforderung, welche Erfolgsfaktoren solch differenzierte Angebote ausmachen. Auch ist die Ansprache von chinesischen FIT-Reisenden wegen dem wenig erforschten Informations- und Buchungsverhalten sowie den komplexen Distributionsstrukturen in China eine grosse Herausforderung.

Um sich diesen Herausforderungen besser stellen zu können, bedarf es für die Bearbeitung des chinesischen Outbound-Reisemarktes einer strategischen Neuausrichtung der Destinationen und Leistungsträger. Bei dieser Neuausrichtung geht es um eine Verschiebung des Fokus von Grossgruppen und der

Positionierung über den Preis hin zum Fokus auf FIT-Reisende und der Positionierung über eine Differenzierung (Differenzierungsfokus). Damit soll verhindert werden, dass die derzeitige strategische Positionierung immer mehr zu einer „Stuck-in-the-Middle“-Situation führt und die durch den starken Franken geprägte Tourismusbranche zusätzlich schwächt.

Zur Umsetzung dieser strategischen Neuausrichtung sind allerdings verschiedene Voraussetzungen notwendig. Eine Darlegung der Herausforderungen und Problembereiche sowie Ergründung der möglichen Ursachen und Gründe dafür zeigt, welche massgeblichen Voraussetzungen dies sind. Es handelt sich im Wesentlichen zunächst um den Aufbau und die Vertiefung des Marktverständnisses über den Outbound-Reisemarkt China. Weiter ist braucht es segmentspezifische Distributionskanäle mit Fokus auf FIT-Reisende, die eine Steuerung und Lenkung der Nachfrage bzw. der chinesischen Touristenströme in der Destination ermöglichen. Dann ist eine auf die segmentspezifischen Angebote angepasste Vermarktung notwendig, deren Fokus ebenfalls auf den chinesischen FIT-Gästen liegt. Schliesslich ist wegen dem durch Interdependenzen geprägten System Tourismus auf ein Wissensnetzwerk abzustellen. Mit einem Wissenstransfer schaffen die am Netzwerk Beteiligten einen Mehrwert sowohl für die eigene Unternehmung als auch für die FIT-Reisenden.

2 Methodik

Mit diesem Papier verfolgen wir hauptsächlich zwei Ziele. Erstes Ziel ist die Beschreibung der Situation des Outbound-Reisemarktes China in der Schweiz; teilweise mit Fokus auf die Zentralschweiz. Zweites Ziel stellt die Diskussion der damit verbundenen Herausforderungen und Problembereiche sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen dar. Zur Erreichung dieser Ziele ist eine Vielzahl verschiedener Informationen nötig ist. Zudem geht das zweite Ziel mit normativen Aussagen und Argumenten einher. Aus der Diskussion und Ableitung von Handlungsempfehlungen folgen (unter Umständen) einzelne spezifische Fragestellungen, deren Analyse dann auch Primärforschung verlangt. Der Grund dafür ist, dass die Aufarbeitung des Outbound-Reisemarkts China und die Ableitung von Handlungsempfehlungen Ausgangspunkt für ein Projekt von verschiedenen Akteuren ist (Zentralschweizer Destinationen sowie regionale und nationale Leistungserbringer). Somit geht es zunächst um eine Auslegeordnung, bevor eine Analyse spezifischer Fragestellungen oder Forschungsfragen folgt.

Diese Ausführungen zeigen, dass sich zur Zielerreichung Sekundärforschung („secondary research“ oder „desk research“) eignet. Angesichts der verschiedenen benötigten Informationen ist diese Vorgehensweise schnell genug und zu geringen Kosten möglich. Dies erlaubt auch eine rasche und kostengünstige Beurteilung vorhandener Informationen. Ebenfalls hilft eine Sekundärforschung daraus resultierende Fragestellungen zu ermitteln. Dies trägt zur Klärung von etwaigen Forschungsfragen bei. Zudem ermöglicht die Durchsicht von bereits bestehender Literatur und Internetrecherche die Situation bedarfsgerecht darzustellen und individuelle Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Zudem betreffen unsere Ziele in massgeblichem Umfang Tourismus als systemisches Phänomen. Der Outbound-Reisemarkt China und der damit zusammenhängenden Handlungsbedarf sind für mehrere Akteure verschiedener Destinationen von Bedeutung. Dies zeigt, dass es um ein System von interagierenden „Elementen“ beziehungsweise um die Interaktion zwischen verschiedenen Komponenten von Tourismusaktivität geht. In einem systemischen Verständnis bildet diese Interaktion oder Beziehung „the core element for understanding the phenomenon of tourism (Merinero-Rodríguez, Pulido-Fernández, 2016).“ Im Rahmen einer umfassenden Literaturübersicht stellen Merinero-Rodríguez und Pulido-Fernández (2016) fest, dass es bei der Analyse von tourismus-systemischen Beziehungen keine einzige Konzeption oder einen einzigen theoretisch-methodologischen Ansatz gibt. Unter den verschiedenen Forschungsmethoden ist Sekundärdokumentation eine von der Literatur gängig verwendete Technik (Merinero-Rodríguez, Pulido-Fernández, 2016, Tabellen 3, 5 und 6).

Zudem fand eine iterative Validierung der Erkenntnisse durch Experten statt. Diese Expertenvalidierung erfolgte über bilaterale Gespräche und im Rahmen von zwei Workshops. Bei den Experten handelt es sich um Personen verschiedener Unternehmen und Organisationen aus dem Tourismusbereich. Im Zeitraum von Januar 2016 bis März 2017 fanden die verschiedenen Expertengespräche statt. Die zwei Workshops erfolgten im Februar 2016 und Juli 2016.

Trotz der Vorteile der Sekundärforschung für unsere Zwecke kann diese auch mit Einschränkungen verbunden sein. Allenfalls fehlt der verfügbaren Information der nötige spezifische Gehalt und betrifft nicht vollumfänglich die spezifischen Anliegen. Zudem können die verwendeten Informationen zeitlich zurückliegen. Und unter Umständen sind gewisse benötigte Informationen nicht verfügbar.

3 Der Outbound-Reisemarkt China

3.1 Ausgangslage

Der Touristenstrom aus China in die Schweiz weist eine hohe Attraktivität und ein hohes Potenzial auf. Im Zeitraum 2005 bis 2016 ist der Touristenstrom aus China stark gewachsen. Das Wachstum beträgt gemessen in der Anzahl Logiernächte ungefähr 560 %. Dies trotz Rückgang im Jahr 2016. Für die Anzahl Ankünfte liegt das Wachstum sogar bei 700 %.¹ Abbildung 1 illustriert dieses Wachstum grafisch. Aus Abbildung 1 ist ersichtlich, dass dieses Wachstum im Jahr 2009 einsetzt. In den folgenden Jahren 2010 bis 2015 steigt der chinesische Touristenstrom weiter an. Diese Entwicklung ist für beide Grössen Logiernächte und Ankünfte zu beobachten. Allerdings verzeichnet das Jahr 2016 eine starke Abnahme der chinesischen Gäste. Als Gründe für diese Trendwende bestehen allgemein verschiedene Interpretationsansätze. Teilweise ist unter Umständen das komplizierte Visumsprozedere in China mitverantwortlich. Ein schwächeres wirtschaftliches Umfeld scheint auch zur Trendwende beigetragen zu haben. Dann scheinen die chinesischen Gäste auch wegen der Furcht vor Attentaten weniger in die Regionen um Belgien und Frankreich gereist zu sein. Andere Gebiete in Ost- und Nordeuropa gälten nach den Gewalttaten und Terroranschlägen im westlichen Europa als weniger gefährdet.

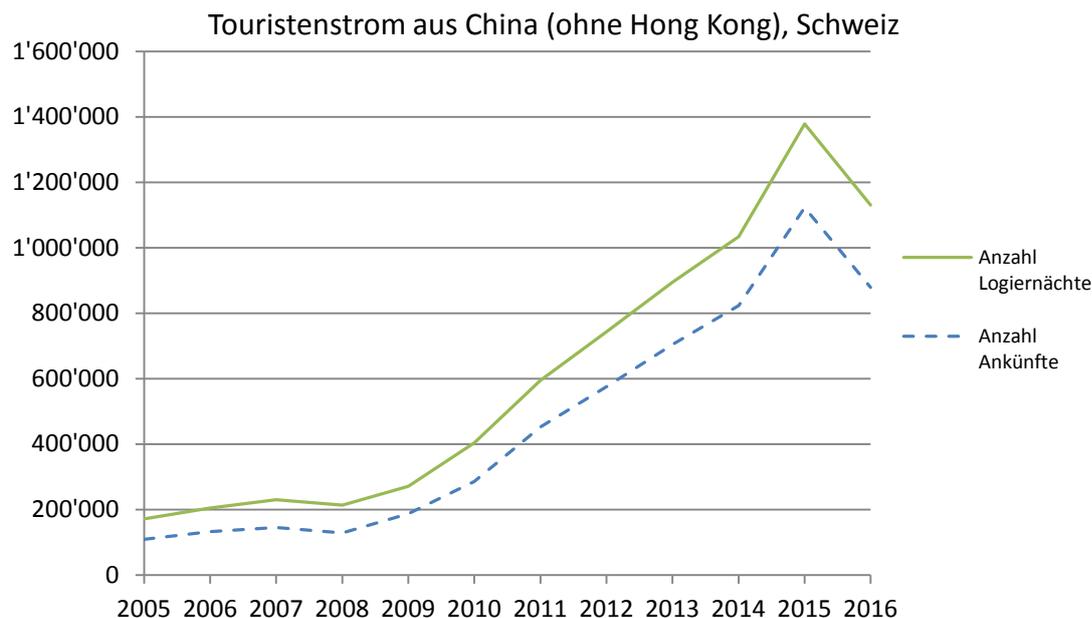


Abbildung 1: Touristenstrom aus China (ohne Hong Kong) von 2005 bis 2016 (Hotellerie: Ankünfte und Logiernächte der geöffneten Betriebe nach Jahr, Monat, Tourismusregion und Gästeherkunftsland, Bundesamt für Statistik, 2017)

Im gleichen Zeitraum hat ebenfalls der Anteil des chinesischen Touristenstroms am Gesamtaufkommen der ausländischen Gästeherkunftsländer zugenommen. Dies zeigt Tabelle 1 mit den Anteilen der sechs aufkommensstärksten Gästeherkunftsländern. So lag Anteil der chinesischen Gäste im Jahr 2005 für die Anzahl Logiernächte und die Anzahl Ankünfte unter 1 %. Demgegenüber beträgt der Anteil chinesischer Gäste am gesamten ausländischen Aufkommen für das Jahr 2016 bei den Ankünften

¹ Anhand Daten Bundesamt für Statistik BfS (2017).

10 % und bei den Logiernächten 6 %. Damit weist der chinesische Touristenstrom gemessen in Ankünften hinter dem Aufkommen aus Deutschland den zweithöchsten Anteil auf. Gemessen in Logiernächten liegt der chinesische Touristenstrom zusammen mit Frankreich auf Platz vier.

Tabelle 1: Anteile der ausländischen Gästeherkunftsländer am schweizerischen Gesamtaufkommen in der Hotellerie (Hotellerie: Ankünfte und Logiernächte der geöffneten Betriebe nach Jahr, Monat, Kanton, Herkunftsland und Indikator, 2017)

Jahr	Deutschland		China (ohne Hongkong)		Vereinigte Staaten / USA		Vereinigtes Königreich		Frankreich		Italien	
	Ankünfte	Logiernächte	Ankünfte	Logiernächte	Ankünfte	Logiernächte	Ankünfte	Logiernächte	Ankünfte	Logiernächte	Ankünfte	Logiernächte
2005	28%	30%	2%	1%	9%	8%	10%	11%	8%	7%	6%	6%
2006	27%	29%	2%	1%	9%	8%	10%	11%	7%	6%	6%	5%
2007	27%	29%	2%	1%	9%	8%	10%	11%	8%	7%	6%	5%
2008	27%	29%	2%	1%	8%	7%	10%	11%	8%	7%	6%	5%
2009	28%	30%	2%	1%	7%	7%	8%	9%	8%	7%	7%	6%
2010	26%	28%	3%	2%	8%	7%	8%	9%	8%	7%	6%	5%
2011	24%	26%	5%	3%	8%	8%	8%	9%	8%	7%	6%	5%
2012	22%	24%	7%	4%	8%	8%	8%	8%	8%	7%	6%	5%
2013	21%	23%	8%	5%	8%	8%	8%	8%	8%	7%	6%	5%
2014	20%	22%	9%	5%	8%	8%	8%	8%	8%	7%	6%	5%
2015	17%	20%	12%	7%	9%	9%	8%	8%	7%	6%	5%	5%
2016	18%	19%	10%	6%	9%	10%	8%	8%	7%	6%	5%	5%

Weiter ist mit hohen durchschnittlichen Tagesausgaben der chinesischen Gäste zu rechnen. So hätten im Jahr Jahr 2013 Übernachtungsgäste aus China durchschnittlich 450 Franken pro Tag ausgegeben (Hanser und Partner, 2015). Für die Schweiz ist vor allem von hohen Ausgaben für Sehenswürdigkeiten und Einkaufen („Shopping“ von Uhren, Schmuck und Mode) auszugehen.

Ebenfalls kann ein hohes zukünftiges Wachstum angenommen werden. Bis im Jahr 2020 sollen ungefähr 25 % aller Europareisenden aus Asien und vor allem China kommen (PwC - Lodging & Tourism Clients Group, 2014).

3.2 Herausforderungen und Problembereiche

Trotz Attraktivität und Potenzial des Outbound-Marktes China haben die Literaturanalyse, bilateralen Expertengespräche und Workshops gezeigt, dass damit Probleme für Destinationen wie beispielsweise Luzern, Engelberg oder Andermatt und ihre Leistungsträger auf verschiedenen Ebenen verbunden sind. Diese Probleme gründen im Verhalten der chinesischen Gäste bzw. im Kundenverhalten des Outbound-Marktes China. Zusammengefasst haben sich aus den verschiedenen Quellen und den Expertengesprächen folgende Herausforderungen und Problembereiche ergeben:

- Die chinesischen Touristen reisen vorwiegend in grossen Gruppen (PwC - Lodging & Tourism Clients Group, 2014). Im Vergleich zu den Grossgruppen ist der Anteil der Individualreisenden oder sogenannten FIT (Free Independent Travelers) noch gering. Hierzu ist anzumerken, dass in Bezug auf chinesische Touristenströme der Begriff der FIT mit Abgrenzungsschwierigkeiten verbunden ist. Aus diesem Grund erfasst der Begriff FIT im Folgenden alles andere ausser Grossgruppen.

- Es ist von einem hybriden Ausgabeverhalten der chinesischen Gruppentouristen auszugehen. Auf der einen Seite sind die Ausgaben für Sehenswürdigkeiten und Einkaufserlebnisse hoch. Auf der anderen Seite fallen die Ausgaben für Fortbewegung, Verpflegung und Unterkunft tief aus.
- In der Regel konzentrieren sich die chinesischen Gruppentouristen auf ihren Reisen auf einige wenige Top-Sehenswürdigkeiten und -Einkaufsstellen.
- In Europa verzeichnen im Jahr 2016 vor allem FIT-Destinationen (z. B. Georgien, Bosnien und Herzegowina, Island, Norwegen, Polen und Serbien) eine hohe Wachstumsrate. Die Schweiz gehört nicht dazu.

Gleichzeitig sind Veränderungen im Marktumfeld zu beobachten:

- Nachfrageseitig: Grundsätzlich wächst der Anteil an chinesischen FIT-Gästen. Allerdings bestehen Befürchtungen, dass die FIT-Gäste, insbesondere die ehemaligen Gruppenreisenden, zukünftig vollständig autonom reisen. Mit anderen Worten, die zukünftigen FIT-Gäste nehmen die Buchungen für die Reise selbständig vor (B2C-Geschäft) und überspringen das Stadium der Buchung von Package-Reisen bei Reiseveranstaltern (B2B-Geschäft). In diesem Fall ist die Steuerung der Touristenströme zusätzlich erschwert.
- Angebotsseitig: Immer mehr Destinationen und Leistungsträger bearbeiten den chinesischen Outbound-Reisemarkt. Dadurch entstehen Überkapazitäten und der Preisdruck wächst. Somit ist mit einem intensiveren Wettbewerb zu rechnen.
- Rahmenbedingungen: In Bezug auf die Rahmenbedingungen ist mit einem wirtschaftlich zunehmend schwierigeren Umfeld zu rechnen. Weiter drohen Veränderungen durch Regulierungen, sowohl in China (z. B. Visa-Bestimmungen, Anpassung der Luxussteuer) als auch in der Schweiz (z. B. Beschränkung der Anzahl Carfahrten, die Grossgruppen in eine Destination bringen oder deren Lenkung über den Preis). Zudem wirken sich die zahlreichen Terroranschläge in Europa und die anhaltende Flüchtlingskrise negativ auf die Attraktivität von Europa und damit auch der Destination Schweiz aus. Die Bereitschaft der chinesischen Gäste zu Reisen nach Europa und damit auch in die Schweiz sinkt. Rückgänge in der Nachfrage aus China können für das Jahr 2016 festgestellt werden. Dabei hat sich gezeigt, dass die Rückgänge vor allem im Gruppentourismus zu verzeichnen waren, während gleichzeitig die Nachfrage von FIT weiter zugenommen hat. Somit ist ein Engagement im Outbound-Reisemarkt China aufgrund der sich verändernden Rahmenbedingungen zunehmenden Risiken ausgesetzt.
- Gruppenwachstum: Ein Wachstum von Gruppenreisen ist mit mehr chinesischen Gästen aus 3rd und 4th-tier Städten verbunden. Diese Gäste weisen eine geringe Zahlungsbereitschaft aus, sind sehr preissensitiv und sind kaum reiseerfahren. Daraus ergeben sich zunehmende Probleme in Bezug auf die kulturellen Unterschiede.

Zusammen führen das Verhalten der Touristinnen und Touristen aus dem Outbound-Reisemarkt China und die Veränderungen im Marktumfeld zu verschiedenen Problemen und Risiken für die touristischen Anbieter:

- Grossgruppenreisen rund um wenige Attraktionen und Einkaufsstellen führen zu einer räumlichen und zeitlichen Konzentration der chinesischen Reisenden. Als Folge davon profitieren nur wenige Leistungsträger vom chinesischen Markt, die Akzeptanz anderer Touristenseg-

mente sinkt (insb. der FIT-Reisenden der bisherigen Kernmärkte, allen voran aus Deutschland) und führt zu Verdrängungseffekten von diesen Gästesegmenten. Zudem sinkt die Akzeptanz der chinesischen Reisenden in der Bevölkerung.

- Das Angebot wächst schneller als die Nachfrage. Somit nimmt auch die Wettbewerbsintensität zu, sowohl in der Schweiz als auch im internationalen Umfeld. Diese Zunahme der Wettbewerbsintensität betrifft Grossgruppenreisen und FIT. Folglich steigt auch der Preisdruck.
- Die verschiedenen Anspruchsgruppen haben grundsätzlich heterogene Interessen. So sind einzelne Einkaufsstellen und Attraktionen an Grossgruppenreisen mit kurzem Aufenthalt („7 Tage Europa“) interessiert. Demgegenüber bevorzugen andere Leistungsträger Individualreisende bzw. FIT. Der Grund für die heterogenen Interessen entsteht vorwiegend in einer Konzentration auf einzelne Einkaufsstellen und Leistungsträger. Wegen dieser Konzentration profitieren vom Outbound-Reisemarkt China relativ wenige Tourismus-Anbieter. Mit anderen Worten: Es mangelt den Touristenströmen und damit auch der Wertschöpfung an einer breiteren Verteilung.
- Der hohe Anteil an Grossgruppenreisen bedeutet eine hohe Abhängigkeit und ein konzentriertes Ausfallrisiko („Klumpen Risiko“). Dies ist beispielsweise anhand der Bewegungen der Titlis Bergbahnen zu sehen. Im Winterhalbjahr 2015/16 mussten die Titlis Bergbahnen deutliche Einbussen hinnehmen, weil das Asiengeschäft, insbesondere aus China, stark rückläufig war (Titlis-Engelberg 2016). Für diesen Rückgang sind vor allem 4 Ereignisse verantwortlich. Zunächst haben sich die VISA-Bestimmungen für den europäischen Raum verschärft. Weiter haben die Terroranschläge in Europa dazu geführt, dass die risikoaversen Touristen weniger nach Europa reisen. Die Flüchtlingsthematik in Europa hat diese Entwicklung noch verstärkt. Schliesslich führte die Wirtschaftslage in China zu einem Rückgang, weil die chinesischen Reisenden sehr preissensitiv sind. Mit einer grösseren Diversifikation und einem höheren Anteil an FIT im chinesischen Markt können diese Klumpen-Risiken reduziert werden.
- Die Destinationen in der Zentralschweiz und ihre Leistungsträger bearbeiten als Konkurrenten unabhängig voneinander den chinesischen Outbound-Reisemarkt (insbesondere mit einem Fokus auf das Grossgruppengeschäft). Gleichzeitig kooperieren die Destinationen und Leistungsträger zum Teil auch miteinander. Es handelt sich daher um eine typische Situation, für die der Begriff Co-Opetition Anwendung findet (Brandenburger und Nalebuff, 1997; Walley, 2007). Diese Situation ist für die Destinationen und die Leistungsträger mit erheblichen Herausforderungen verbunden. Analog zu den Destinationen in der Zentralschweiz besteht dieses Dilemma auch auf nationaler Ebene. Somit besteht das Risiko einer schweizweiten Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen und der Leistungsträger.

Das Spannungsfeld von Attraktivität und Potenzial gegenüber Herausforderungen und Problembereiche in Bezug auf den Outbound-Reisemarkt China veranschaulicht folgende SWOT-Analyse in Tabelle 2.

Tabelle 2: SWOT-Analyse

Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – Hohe Qualitätsstandards bei den touristischen Leistungen der Projektpartner – Traditionsreiche Geschichte (kulturelles Erbe) der Destination – Viele kulturelle und historische Sehenswürdigkeiten in Nähe zueinander – Gute Erreichbarkeit touristischer Orte – Zentrale Lage in der Schweiz 	<ul style="list-style-type: none"> – Heterogene Interessen der Destination und der Leistungsträger – Abhängigkeit vom chinesischen Tourismus – Produkte und Dienstleistungen auf Grossgruppen ausgerichtet – Strategische Positionierung über Preis statt über Differenzierung
Chancen (Opportunities)	Gefahren (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Hohe Tagesausgaben der chinesischen Touristen – Hohes bisheriges Wachstum des Marktes China – Hohes erwartetes Wachstum des Marktes China 	<ul style="list-style-type: none"> – Vorwiegend Grossgruppenreisen – Hybrides Ausgabeverhalten der chinesischen Touristinnen und Touristen – Räumliche und zeitliche Konzentration der chinesischen Touristinnen und Touristen – Enge Verteilung der Wertschöpfung – Akzeptanz anderer Touristensegmente sinkt – Akzeptanz der lokalen Bevölkerung sinkt – Angebot wächst schneller als Nachfrage – Zunehmende Wettbewerbsintensität – Zunehmender Preisdruck – Konzentriertes Ausfallrisiko

3.3 Mögliche Ursachen und Gründe für die Herausforderungen und Problembereiche

3.3.1 Wirtschaftliche, politische, gesetzliche und soziale Rahmenbedingungen in China für internationale Reisen, insbesondere in die Schweiz/Zentralschweiz

Soweit aus der Literatur ersichtlich ist, beeinflussen mehrere äussere Faktoren oder verschiedene Rahmenbedingungen das Verhalten der chinesischen Touristinnen und Touristen. Diese Faktoren oder Rahmenbedingungen finden in den Studien jeweils einzeln oder in gemeinsamer spezifischer Form Berücksichtigung wie beispielsweise die chinesische Tourismuspolitik oder historische Hintergründe. In dieser Hinsicht bemängelt eine Übersicht (Meta-Analyse) zur Forschung über den chinesischen Outbound-Reisemarkt, dass eine Vielzahl der Literatur die Anwendung westlicher Theorien auf den chinesischen Markt untersucht. Allerdings handelt es sich beim Outbound-Reisemarkt China um einen kulturell unterschiedlichen und sich schnell entwickelnden Markt. Dies generiert Wissen, das bis zu einem gewissen Grad fragmentiert und kontext-definiert ist (Jin und Wang 2016).

3.3.2 Nachfrage-Seite und Unterscheidung zwischen Gruppen-Reisenden und FIT-Reisenden

Es ist davon auszugehen, dass Erst-(Gruppen-)Reisende ein anderes Verhalten haben als bereits erfahrene (FIT-)Reisende. Diese beiden Gruppen haben unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen an die Destinationen (Jungersted 2013, S. 32). Beispielsweise konzentrieren sich einige zentral- und ost-europäische Länder, welche nicht mit den grossen Akteuren wie Frankreich, Grossbritannien oder Italien mithalten können, vermehrt auf Individualgäste und Kleingruppen aus China. Es handelt sich dabei vor allem um FIT oder kleine Gruppen, die im Rahmen von semi-organisierte Touren etwas „Exotischeres“ erleben wollen als die chinesischen Grossgruppen dies tun.

Zudem ist die Nachfrage-Seite stark fragmentiert. Die einzelnen Gruppen unterscheiden sich hinsichtlich Alter, Einkommen, geographische Herkunft, Ausbildung und anderer Merkmale (Jungerstedt 2013). Deshalb nimmt die Literatur auch unterschiedliche Formen von Segmentierungen (hotellerieusis und Schweiz Tourismus 2012; COTRI 2016; SKIFT 2013; World Tourism Organization 2006; Schulz-Montag et al. 2012) vor.

3.3.3 Chinesische Distributionsstrukturen: Identifizierung der Anbieterstrukturen und Angebotsvermarktung im B2B und B2C Markt

Das Distributionssystem von China ist nach wie vor extrem fragmentiert (COTRI 2016, S. 58). Dies führt dazu, dass aus Sicht europäischer Reiseanbieter die Angebotsstrukturen als kompliziert und unverständlich angesehen werden. Dies wiederum kann dazu führen, dass die wichtigen Akteure wie beispielsweise die Einkäufer oder Entscheidungs-Macher kaum auszumachen sind (COTRI, 2016, S. 59). Ausserdem sind die Grenzen zwischen Reiseanbieter und Reiseveranstalter verwischt, da beispielsweise die Reiseveranstalter trotz ihrem Auftreten als Grosshandelsunternehmen („wholesaler“) eigene Paketangebote direkt an Kunden vertreiben (COTRI, 2016, S. 62). Folglich existieren aus Sicht von Destinationen mehrere Akteure, welche es zu bearbeiten gilt.

Allerdings ist auch eine Verschiebung in Richtung selbst gebuchter Reisen im Internet zu beobachten. Im Jahr 2015 wurde eine Durchdringungsrate der online Buchungen von rund 20 % gemessen (COTRI 2016, S. 59). Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass die chinesischen Gäste nach wie vor eine enge Bindung zu offline Reiseanbietern pflegen werden in naher Zukunft und das Internet als Information- und Inspirationsquelle verwenden werden. Als Gründe für diese Entwicklung gelten Vertrauen, Arbeitskosten, Kultur der Preisverhandlungen, Sprachbarrieren, etc. (COTRI, 2016, S. 60).

3.3.4 Bedürfnis nach längeren Aufenthalten

Ebenfalls ist der Trend beobachtbar, dass chinesische Gäste vermehrt längere Aufenthalte in den einzelnen Destinationen wünschen und sich für themenspezifische Touren entscheiden. Ein Beispiel dafür ist eine längere Reise durch wenige Länder, wobei Besuche in Museen, Flussfahrten, Gala Dinners oder Wein-Degustationen auf dem Programm stehen (COTRI, 2016, S. 82). Die gezielte Berücksichtigung und Ausrichtung auf diesen Trend ist zurzeit erst im Entstehen. Deshalb ist keine oder eine ungenügende systematische Bearbeitung der chinesischen Gäste mit diesem Merkmal beobachtbar. Dieser Umstand steht weiter mit der Fragestellung im Zusammenhang, ob und inwieweit chinesische FIT-Touristen über entsprechende Angebote räumlich und zeitlich steuerbar sind. Die Lösungsansätze müssen dabei unterschiedlichen Interessen verschiedener Akteure (wie bspw. Destination und Leistungserbringer) berücksichtigen, Risiken und Kapazitätsgrenzen standhalten und Konflikte minimieren.

3.3.5 Verdrängungseffekte (Crowding-Out-Effekte)

Zurzeit besuchen die chinesischen Gäste die Schweiz mehrheitlich in grossen und mittelgrossen Gruppen. Dieses Reiseverhalten birgt die Gefahr eines „Taking-over“, was wiederum zu einem „Crowding-out“-Effekt von anderen internationalen Touristen in Hotels, Restaurants oder anderen Attraktionen führen kann (Arlt, 2006). Im Tourismus ist beobachtbar, dass das Aufkommen einer einzelnen grossen Gruppe mit Monokultur unterschiedliche Probleme wie einen „Crowding-Out“-Effekt verursachen können (Su et al., 2012). Für Taiwan stellen Su et al. (2012, S. 54) fest, dass die Vereinfachung der

Einreisepolitik gegenüber China zu einer Verdrängung internationaler Touristen aus Japan und den Vereinigten Staaten von Amerika geführt hat. Taiwans weitere Vereinfachungsbestrebungen für chinesische Individualtouristen würden die chinesischen Touristenankünfte weiter erhöhen. Damit nähme die Anzahl der Gäste aus China zu. Dies wiederum würde allenfalls den Verdrängungseffekt auf den Tourismus aus anderen Herkunftsländern verstärken.

Für eine solche etwaige Verdrängungsproblematik besteht in der Zentralschweiz zurzeit kein systematischer und koordinierter Umgang. Es stellt sich somit die Frage, wie die Zentralschweiz und auch andere Destinationen mit möglichen „Crowding-out“-Effekten umgehen.

3.3.6 Fehlendes und fragmentiertes Wissen im Bereich Angebotsentwicklung und -vermarktung

Zurzeit besteht eine Wissenslücke in Bezug auf die bedürfnisorientierte Angebotsentwicklung beim FIT-Segment. Zudem ist das Wissen über eine optimale Angebotsvermarktung und die wichtigsten Vertriebskanäle (online und offline) fragmentiert. Folglich besteht auch keine systematisch aufgebaute Wirkungsmessung. Und es fehlt eine strukturierte Zahlenbasis zur Unterscheidung unterschiedlicher Segmente, insbesondere zur Abgrenzung von FIT-Segmenten.

Eine solche Situation akzentuiert sich in der Tourismusindustrie besonders, weil diese eine typische Netzwerkbranche darstellt. Deshalb können Netzwerke in der Tourismusindustrie wichtiger sein als in anderen Wirtschaftsbereichen. So definiert die Literatur Tourismus als System, in dem Interdependenzen essentiell sind und es Kooperationen zwischen verschiedenen Organisationen innerhalb einer Tourismusdestination sind, die touristische Produkte kreieren (Scott, Baggio und Cooper, 2008).

4 Diskussion und Handlungsempfehlungen

Die Ausführungen zum Outbound-Reisemarkt China, seinen Herausforderungen sowie den Gründen und Ursachen für die Problembereiche zeigen, dass ein strategisches Dilemma vorliegt. Destinationen und ihre Leistungsträger bearbeiten unabhängig voneinander den chinesischen Outbound-Reisemarkt; dies insbesondere mit einem Fokus auf das Grossgruppengeschäft. Gleichzeitig kooperieren die Destinationen und Leistungsträger zum Teil auch miteinander. Es handelt sich daher um eine typische Co-opetition-Situation (Brandenburger und Nalebuff, 1997; Walley, 2007). Diese Co-opetition-Situation ist beispielsweise für die Destination Zentralschweiz zu beobachten. Analog zu den Destinationen in der Zentralschweiz besteht dieses Dilemma auch auf nationaler Ebene. Eine Co-opetition-Situation für Destinationen und Leistungsträger ist mit erheblichen Herausforderungen verbunden: z. B. Organisations- und Koordinationsschwierigkeiten, Verhandlungskosten, Informationsasymmetrien oder Dauerhaftigkeit. Somit besteht das Risiko einer Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen und Leistungsträgern. Es ist hervorzuheben, dass dieses Risiko schweizweit besteht.

Zur Auflösung oder zumindest Abschwächung dieses Dilemmas und des Risikos einer verminderten Wettbewerbsfähigkeit ist eine Kombination der Fokussierung auf FIT-Reisende und einer Differenzierungsstrategie notwendig. Diese Vorgehensweise ist in Abbildung 2 ersichtlich. Wie Abbildung 2 zeigt, liegt der Fokus im Outbound-Reisemarkt China zurzeit auf Grossgruppen. Gleichzeitig positionieren sich die Destinationen und Leistungsträger vor allem über den Preis. Dieser Fokus auf Grossgruppen und die Positionierung über den Preis sollen mit diesem Projekt verschoben werden: Es soll

eine starke Ausrichtung auf das FIT-Segment verbunden mit der Positionierung über eine konsequente Differenzierung erreicht werden. Eine Verschiebung in dieser Form erfolgt über ein Wissensnetzwerk bestehend aus mehreren Destinationen und Leistungsträgern. Ein Wissensnetzwerk erfordert ein Mindestmass an Kooperation zwischen Destinationen und Leistungsträgern.

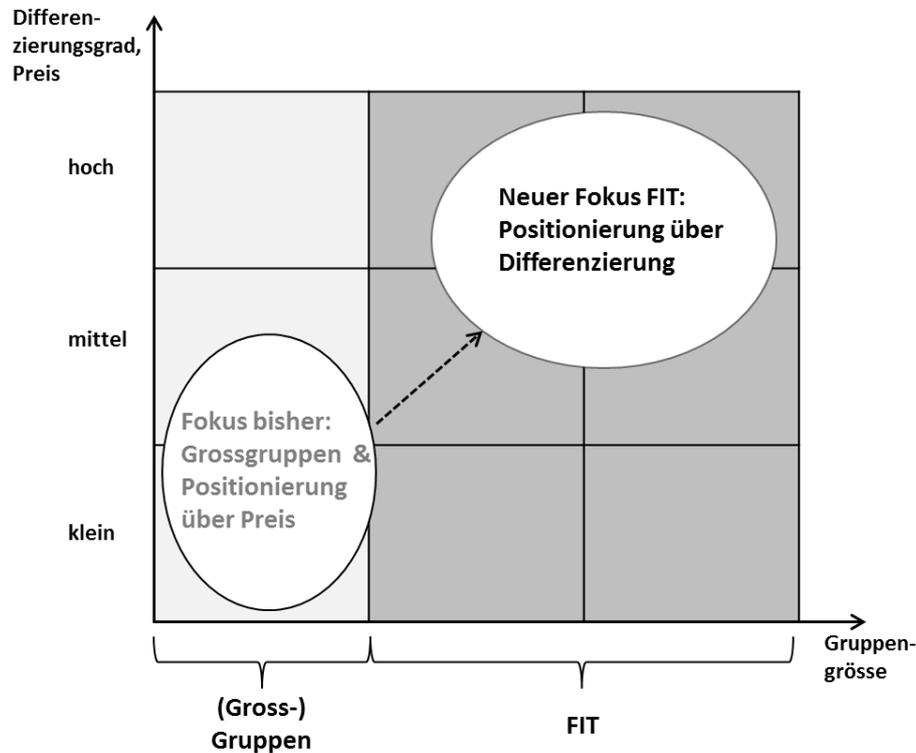


Abbildung 2: Stossrichtung des Projekts in Richtung Fokus FIT verbunden mit einer Differenzierungsstrategie

Die Verschiebung hin zu einem Fokus auf FIT verbunden mit einer Differenzierungsstrategie soll die Konkurrenzfähigkeit der Destinationen und der Leistungsträger im internationalen Umfeld stärken, höhere Durchschnittspreise ermöglichen, die Voraussetzungen für preisstärkere Segmente schaffen und die Wettbewerbsintensität innerhalb der Destination senken.

Zur Umsetzung der Fokussierung auf FIT-Gäste verbunden mit einer klaren Differenzierung müssen verschiedene Voraussetzungen geschaffen werden.

- Es braucht ein Marktverständnis des Verhaltens von FIT und Grossgruppen. Dazu gehören fundierte und spezifische Kenntnisse der Rahmenbedingungen, der Nachfrage und des Angebots. Zurzeit bestehen in dieser Hinsicht kaum oder nur wenig systematisch aufgearbeitete Kenntnisse aus ganzheitlicher Sicht. Erst bessere Kenntnisse der Rahmenbedingungen, der Nachfrage und der Distribution erlauben für den Outbound-Reisemarkt China eine bessere Risikoeinschätzung, die notwendige Segmentierung und die Errichtung der Vermarktung.
- Segmentspezifische Distributionskanäle ermöglichen die Steuerung und Lenkung der Nachfrage bzw. der chinesischen Touristenströme in der Destination. Für diese Steuerung und Lenkung liegt der Fokus auf den FIT.
- Für die segmentspezifischen Angebote erfolgt eine Vermarktung, deren Fokus ebenfalls auf den chinesischen FIT-Gästen liegt.

- Zudem braucht es ein Wissensnetzwerk, weil es sich beim Tourismus um ein System handelt, bei dem Interdependenz essentiell ist: Das Produkt Tourismus ist letztlich ein gemeinsames Werk der verschiedenen daran beteiligten touristischen Einheiten. Mit einem Wissenstransfer schaffen die am Netzwerk Beteiligten einen Mehrwert sowohl für die eigene Unternehmung als auch für die FIT.
- Für die Umsetzung der Fokussierung auf FIT verbunden mit einer klaren Differenzierungsstrategie benötigen die Destinationen und die Leistungsträger einen Methodenbaukasten.

5 Schlussfolgerungen

Eine Beschreibung des Outbound-Reisemarktes China zeigt, dass dieser wegen hohen absoluten Gästezahlen, hohen Wachstumsraten, hohen Tagesausgaben und hohem zukünftigem Potenzial ein sehr attraktiver Markt ist. Allerdings stehen mit diesen attraktiven Eigenheiten und dem Potenzial auch Herausforderungen und mögliche Problembereiche in Zusammenhang. Es handelt sich dabei um eine räumliche und zeitliche Konzentration auf wenige Hotspots, eine damit zusammenhängende enge Wertschöpfungsverteilung, Überkapazitäten, einen wachsenden Preisdruck und einen möglichen Verdrängungseffekt auf Gäste anderer Herkunftsländer. Insgesamt besteht die Gefahr einer beeinträchtigten Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen und touristischen Unternehmen in der Schweiz.

Um diesem Dilemma zu begegnen, braucht es eine strategische Neuausrichtung der Destinationen und Leistungsträger hinsichtlich der Marktbearbeitung des Outbound-Reisemarktes China. Diese Neuausrichtung besteht in einer Verschiebung des Fokus von Grossgruppen und der Positionierung über den Preis hin zum Fokus auf FIT-Reisende und der Positionierung über eine Differenzierung.

Eine Umsetzung der strategischen Neuausrichtung verlangt die Schaffung verschiedener Voraussetzungen, was den chinesischen Outbound-Reisemarkt betrifft. Bei diesen Voraussetzungen handelt es sich um ein besseres Marktverständnis, segmentspezifische Distributionskanäle, entsprechende Vermarktung, ein Wissensnetzwerk und einen Methodenbaukasten.

Für sich genommen beinhalten diese Voraussetzungen wiederum eine Vielzahl an Fragestellungen, die zu analysieren sind. Somit bilden die einzelnen Voraussetzungen mit ihren Fragestellungen Gegenstand von spezifischen Analysen und Studien; und somit Untersuchungsobjekte zukünftiger Forschungsarbeit.

6 Literaturverzeichnis

Books

- Arlt, G., W. (2006). *China's Outbound Tourism*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Brandenburger, M., A., Nalebuff, J., B. (1997): *Co-opetition: 1. A Revolutionary Mindset that Redefines Competition and Co-operation 2. The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business*. Crown Business.
- Herrmann, A., Huber, F. (2013): *Produktmanagement: Grundlagen-Methoden-Beispiele*. Springer-Verlag
- Scott, N., Baggio, R., Cooper, Ch. (2008). *Network Analysis and Tourism – From Theory to Practice*. Channel View Publications.
- World Tourism Organization UNWTO (2006): *China – The Asia and the Pacific Intra-regional Outbound Series*. World Tourism Organization (UNWTO).

Papers within edited collections

- Lechner, Ch., Kreutzer, M. (2011). Strategic initiatives: past, present and future. In Mazzola, Pietro & Kellermanns, Franz-Willi (Eds.), *Handbook of Research on Strategy Process*. Edward Elgar.

Journal articles

- Arlt, G., W. (2013). The Second Wave of Chinese Outbound Tourism. *Tourism Planning & Development* 10(2), 126–133.
- Conner, R., K., Prahalad, C. K. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Su, Y.-W., Lin, Lin, H.-L.; Liu, L.-M. (2012): Chinese tourists in Taiwan: Crowding out effects, opening policy and its implications. *Tourism Management Perspectives*, 4, 45–55.
- Jin, X.; Wang, Y. (2016): Chinese Outbound Tourism Research: A Review. *Journal of Travel Research*, 55(4), 440–453.
- Walley, K. (2007): Coopetition – An Introduction to the Subject and an Agenda for Research. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 11–31.

Other

- Bundesamt für Statistik BFS (2017), *Hotellerie: Ankünfte und Logiernächte der geöffneten Betriebe nach Jahr, Monat, Tourismusregion, Herkunftsland und Indikator*. Abgerufen ter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/tourismus/beherbergung.assetdetail.2320626.html>. (besucht am 11.04.2017)
- Bundesamt für Statistik (2017), *Medienmitteilung «Beherbergungsstatistik im Dezember und Jahr 2016»*. Abgerufen ter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/tourismus.assetdetail.2003764.html>. (besucht am 19.04.2017)

- China Outbound Tourism Research Institute COTRI (2016). Market Report 2016. Abgerufen unter <http://china-outbound.com/cotri-market-report/#1465825834166-ead8146f-5924>. (besucht am 11.04.2017).
- Hanser und Partner AG (2015). Touristische Wertschöpfung im Kanton Luzern – Schlussbericht zuhanden der Luzern Tourismus AG und der Dienststelle Raum und Wirtschaft des Kantons Luzern. Abgerufen unter http://www.tfl-luzern.ch/images/site/tfl/schlussbericht_tour_ws_lu.pdf. (besucht am 11.04.2017).
- hotelleriesuisse, Schweiz Tourismus (2012). Chinesen zu Gast in der Schweiz. Abgerufen unter https://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf12/2016_Chinesen_zu_Gast_dt_Web.pdf. (zuletzt besucht am 21.04.2017).
- Jungersted, S. (2013): Review of China's Outbound Travel Market. Perspectives for Scandinavian city tourism. Abgerufen unter http://www.visithelsinki.fi/sites/visithelsinki.fi/files/files/Tutkimukset/chinavia_-_review_of_chinas_outbound_travel_market_2013_-_final.pdf. (zuletzt besucht am 21.04.2017).
- Prabu, K. (2013). Nine strategies to win China travel industry. Abgerufen unter <http://www.tnooz.com/article/china-travel-nine-strategies>. (zuletzt besucht am: 21.04.2017).
- PwC – Lodging & Tourism Clients Group (2014). Studie zum Carverkehr in der Luzerner Innenstadt – Luzern Tourismus. Abgerufen unter <http://www.luzern.com/de/analyse-carverkehr>. (zuletzt besucht am 21.04.2017).
- Schulz-Montag, B., Theis, B., Mahn, J., Rudolph, M., Habig, M., Bruns, J., Brollowski, K. (2012): New Chinese Tourists in Europe from 2017. A trend survey by Z_punkt The Foresight Company in cooperation with the TUI Think tank at TUI AG. Abgerufen unter <http://www.z-punkt.de/en/studien/studie/neue-chinesische-touristen-in-europa>. (besucht am 21.04.2017).
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2010), Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz. Abgerufen unter https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Tourismuspolitik_und_Foerderung.html. (besucht am 19.04.2017).
- Skift (2013). Skift Global Trends Report: The Rise of the Chinese Independent Traveler. Abgerufen unter <https://skift.com/2013/09/11/skift-global-trends-report-the-rise-of-the-chinese-independent-traveler/>. (besucht am 21.04.2017).
- Titlis-Engelberg (2016). Halbjahresbericht 2015/16. Abgerufen unter http://www.titlis.ch/pdf/investor-relations/geschaeftsberichte/2015_16-halbjahresbericht.pdf. (besucht am 21.04.2017).